

Хребтій Ігор Віталійович

*кандидат наук з державного управління, начальник управління
Центр оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби
Вищої школи публічного управління*

Khrebtiiy Ihor

*Candidate of Sciences in Public Administration, Head of the
Center for Evaluation of Candidates for Public Service Positions of the
Higher School of Public Administration
ORCID: 0009-0006-6957-6704*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-11-11579

БАР'ЄРИ ДЛЯ МОЛОДІ ПРИ ПОБУДОВІ КАР'ЄРИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

BARRIERS FOR YOUNG PEOPLE IN BUILDING A CAREER IN PUBLIC SERVICE

Анотація. Вступ. Перед публічною службою України сьогодні стоїть чимало викликів, включно з подоланням наслідків повномасштабного вторгнення, залученням компетентних кадрів, зокрема серед молоді, спрощенням процедур та підвищенням привабливості публічної служби.

Проблема кадрового забезпечення публічної служби є системною проблемою. Вона зачіпає не тільки органи місцевого самоврядування, але і центральні органи виконавчої влади, що традиційно пропонують найбільш привабливі умови найму.

В останні роки уявлення про кар'єру кардинально змінилося, зокрема, вона розглядається як можливість замислитися над своїм професійним розвитком, використати особисті резерви (потенціал) для реалістичного розуміння власних можливостей.

Залучення молоді на публічну службу є, безсумнівно, одним з найважливіших завдань, яке дозволяє вирішувати багато проблем державних інституцій. Якісне оновлення кадрового складу, впровадження новітніх підходів в систему публічного управління, свіжий погляд на професійну діяльність, висока мотивація і жага до змін, ентузіазм і енергія – ось далеко не повний список переваг, що отримує державний сектор завдяки залученню в свої ряди молодих спеціалістів.

Проте, для залучення молоді на публічну службу існує багато бар'єрів, таких як: недостатній досвід роботи, вимоги до освіти та мови, вікові обмеження (особливо для чоловіків), відсутність знань про процес вступу та стереотипи щодо молодих спеціалістів. Окрім цього, можуть виникати складнощі через відсутність достатньої інформації про вакансії та процес проходження конкурсів.

Вибудовування системи залучення на регулярній основі молодих фахівців в державні організації здатне вирішити багато проблем публічної служби, підняти рівень її професіоналізму і поліпшити результати діяльності. Тому необхідність залучення молодих висококваліфікованих кадрів в публічний сектор широко обговорюється як дослідниками, так і практиками.

Мета. Метою даного дослідження є визначення бар'єрів, що заважають молоді будувати кар'єру на публічній службі та брати участь у конкурсах на зайняття посад державної служби.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правова база забезпечення функціонування публічної служби в Україні.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для розробки опитувальників); формалізації, аналізу та синтезу (для аналізу ціннісних орієнтацій молоді, їх мотивації щодо вступу на публічну службу та їх ставлення до парадигми компетентностей сучасного публічного службовця); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті представлено дослідження бар'єрів, що заважають молоді будувати кар'єру на публічній службі та пріоритетних напрямів розвитку публічної служби в сучасних умовах.

Перспективи. Застосування результатів проведеного дослідження дадуть змогу виявити сучасні проблеми кар'єрної орієнтації молоді у сфері професійної діяльності публічних службовців.

Ключові слова: публічне управління, публічна служба, компетентності публічних службовців, кар'єра.

Summary. Introduction. Today, Ukraine's public service faces many challenges, including overcoming the consequences of a full-scale invasion, attracting competent personnel, particularly among young people, simplifying procedures, and increasing the attractiveness of public service.

The problem of staffing the public service is a systemic one. It affects not only local government bodies, but also central executive bodies, which traditionally offer the most attractive employment conditions.

In recent years, the perception of a career has changed radically, in particular, it is seen as an opportunity to reflect on one's professional development, to use personal reserves (potentials) for a realistic understanding of one's own capabilities.

Attracting young people to public service is undoubtedly one of the most important tasks, as it allows many problems of state institutions to be solved. High-quality renewal of personnel, the introduction of new approaches to public administration, a fresh perspective on professional activities, high motivation and a thirst for change, enthusiasm and energy – this is by no means an exhaustive list of the benefits that the public sector gains from attracting young professionals to its ranks.

However, there are many barriers to attracting young people to public service, such as insufficient work experience, education and language requirements, age restrictions (especially for men), lack of knowledge about the admission process, and stereotypes about young professionals. In addition, difficulties may arise due to a lack of sufficient information about vacancies and the competition process.

Building a system for regularly attracting young professionals to government organizations can solve many problems in public service, raise its level of professionalism, and improve performance. Therefore, the need to attract young, highly qualified personnel to the public sector is widely discussed by both researchers and practitioners.

Purpose. The purpose of this study is to identify barriers that prevent young people from pursuing careers in public service and participating in competitions for civil service positions.

Materials and methods. The research materials are based on the legal framework for ensuring the functioning of the public service in Ukraine.

In the course of the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (for the development of questionnaires); formalization, analysis and synthesis (for the analysis of youth value orientations, their motivation to enter the public service and their attitude to the paradigm of competencies of a modern public servant); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The article presents a study of barriers that prevent young people from pursuing a career in public service and priority areas for the development of public service in the current environment.

Discussion. The application of the results of this study will make it possible to identify current problems in the career guidance of young people in the field of professional activity of public servants.

Key words: public administration, public service, competencies of public servants, career.

Постановка проблеми. Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що Україна як незалежна й демократична держава на сьогодні перебуває на складному та важливому етапі свого розвитку. Проблема кадрового забезпечення публічної служби є системною проблемою.

Перед публічною службою України сьогодні стоїть чимало викликів, включно з подоланням наслідків повномасштабного вторгнення, залученням компетентних кадрів, зокрема серед молоді, спрощенням процедур та підвищенням привабливості публічної служби.

Залучення молоді на публічну службу є, безсумнівно, одним з найважливіших завдань, яке дозволяє вирішувати багато проблем державних інституцій. Проте, для залучення молоді на публічну службу існує багато бар'єрів, таких як: недостатній досвід роботи, вимоги до освіти та мови, вікові обмеження (особливо для чоловіків), відсутність знань про процес вступу та стереотипи щодо молодих спеціалістів. Окрім цього, можуть виникати складнощі через відсутність достатньої інформації про вакансії та процес проходження конкурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування базових положень та

концепцій публічної служби зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Слід зазначити, що питання залучення молоді на публічну службу досліджувалося Н. Алюшиною, С. Алексеевою [1], В. Авер'яновим, Л. Білою-Тіуновою, Є. Бородіним [3], Ю. Битяком, Т. Доценко [2], Ю. Конотопцевою, В. Кравцем, Н. Липовською [3], С. Серьогіним [3] та ін.

Суттєві зміни в публічній службі зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень зазначеної проблематики, особливо вивчення бар'єрів, що заважають молоді будувати кар'єру на публічній службі.

Метою статті є визначення бар'єрів, що заважають молоді будувати кар'єру на публічній службі та брати участь у конкурсах на зайняття посад державної служби.

Матеріали і методи. Перед публічною службою України сьогодні стоїть чимало викликів, включно з подоланням наслідків повномасштабного вторгнення, залученням компетентних кадрів, зокрема серед молоді, спрощенням процедур та підвищенням привабливості публічної служби.

Проте для залучення молоді на публічну службу існує багато бар'єрів, таких як: недостатній досвід роботи, вимоги до освіти та мови, вікові обмеження

(особливо для чоловіків), відсутність знань про процес вступу та стереотипи щодо молодих спеціалістів. Окрім цього, можуть виникати складнощі через відсутність достатньої інформації про вакансії та процес проходження конкурсів.

З цією метою було проведено опитування студентів вищих навчальних закладів України, які здобувають освіту галузі знань: D «Бізнес, адміністрування та право», а саме спеціальності: D4 «Публічне управління та адміністрування».

В опитуванні брали участь 965 студентів, із них: 53% жінок та 47% чоловіків. Вибірку представлено молодими людьми віком від 18 до 30 років, що проживають в Україні.

Для виміру бар'єрів, що заважають молоді будувати кар'єру на публічній службі та брати участь у конкурсах на зайняття посад державної служби, було застосовано два запитання із певним переліком відповідей — респонденту необхідно було зазначити лише один із варіантів відповідей (Рис. 1).

Узагальнену інформацію про результати опитування щодо існуючих бар'єрів, що заважають молоді будувати кар'єру на публічній службі та брати участь у конкурсах на зайняття посад державної служби подано на рис. 2.

За результатами аналізу було встановлено, що 36% студентів вважають, що основним бар'єром, що заважає молоді будувати кар'єру на публічній службі та брати участь у конкурсах на зайняття посад дер-

жавної служби, є корупція. На думку респондентів, причинами корупції в системі публічної служби України є:

- зрощування державного апарату з підприємницькими і комерційними структурами, формування їхніх ділових відносин поза межами правового поля;
- ставлення громадськості до існування корупції та сприяння її розвитку;
- складність урядової структури бюрократичних процедур;
- лобіювання прийняття та зміни нормативно-правових актів;
- відсутність належного механізму здійснення ротації кадрів;
- низький рівень оплати праці та надання соціальних послуг.

Експерти ж вважають, що основою сприятливого для корупції суспільного менталітету є життя українців за принципом пошуку індивідуального вирішення своїх проблем, що є також наслідком історичної недовіри до державних інститутів.

За результатами опитування 21% респондентів основним бар'єром вважають бюрократію та формалізм. Молодь погоджується з тим, що у певному сенсі поняття «бюрократія» є синонімом терміну «державна влада», але зауважують, що однозначно негативні асоціації від нього детерміновані його особливими характеристиками, серед яких:

Що, на Вашу думку, є головною проблемою публічної служби?	☐ Корупція
	☐ Бюрократія та формалізм
	☐ Безвідповідальність публічних службовців
	☐ Низький рівень інновацій в публічній службі
	☐ Низька ефективність роботи органів державної влади
	☐ Низький рівень кваліфікації публічних службовців
	☐ У роботі фокус на керівника, а не на людину клієнта
	☐ Безініціативність персоналу
	☐ Невміння будувати діалог з клієнтами та колегами
	☐ Невміння адаптуватися до сучасних викликів
	☐ Інше
Назвіть один із пріоритетних напрямів розвитку публічної служби в сучасних умовах?	☐ Забезпечення економічного зростання
	☐ Надання громадянам якісних публічних послуг
	☐ Створення нових робочих місць
	☐ Забезпечення безпеки громадян
	☐ Забезпечення мінімальних соціальних стандартів
	☐ Захист юридичних прав і свобод громадян
	☐ Забезпечення рівних можливостей вступу на публічну службу
	☐ Інше

Рис. 1. Опитувальник бар'єрів, що заважають молоді брати участь у конкурсах на зайняття посад державної служби
Джерело: узагальнено автором на основі [4]

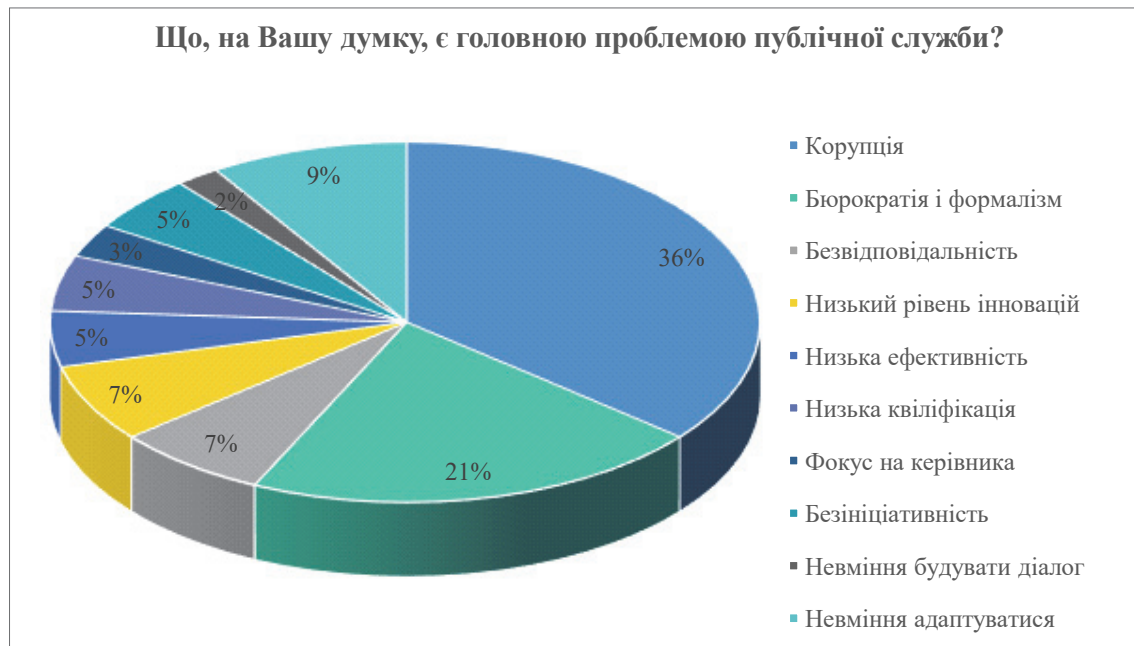


Рис. 2. Узагальнена інформація про бар'єри, що заважають молоді будувати кар'єру на публічній службі

Джерело: розроблено автором

- засилля чиновників;
- організаційна неорганізованість і, як наслідок, низька результативність;
- неринкова організація, фінансована з державного бюджету;
- неефективна система управління, відсутність узгодженості між різними ієрархічними рівнями;
- виключно формалізована модель комунікації;
- загальна масивність системи.

Так, 7% респондентів акцентували на тому, що до основного бар'єру слід віднести безвідповідальність публічних службовців. Молодь акцентує, що безвідповідальність у поведінці публічних службовців може бути обумовлена як свідомим небажанням людини брати на себе відповідальність та діяти відповідно до чинних суспільних вимог, так і неприйняттям нею актуальних для суспільства норм та цінностей на індивідуальному рівні.

За висновками експертів, поширення явища соціальної безвідповідальності на публічній службі пов'язане, з одного боку, з недосконалістю правових механізмів регулювання публічно-службових відносин, суперечливістю діючих правових норм, відсутністю політичної волі щодо вирішення існуючих проблем. З іншого боку, формування соціально відповідальної поведінки у публічних службовців неможливе без поєднання позитивної (добровільної) та негативної (примусової) відповідальності.

При цьому слід урахувати, що досконалість та «законність» правових норм, які регулюють питання забезпечення соціальної відповідальності на публічній службі, наявність механізму притягнення до відповідальності та його реалізація стають пріоритетними, оскільки виконують одночасно декілька

суспільних функцій: виховну, превентивну, сигналізаційну тощо.

Таким чином, соціальна безвідповідальність публічних службовців є одним із невід'ємних атрибутів концепту уявлень про публічну службу і, відповідно, негативно відображаються на бажанні молодих людей ставати частиною державного апарату.

До бар'єрів респонденти (7%) також відносять низький рівень інновацій та оновлення системи, процесів, методів, інструментів публічного управління. На думку молоді, сюди можна віднести не лише банальні, проте надважливі, елементи загальної комп'ютеризації, але й ведення нових корпоративних правил, сучасних методів оптимізації процесу управління, постійне посилення інтелектуального потенціалу публічних службовців тощо.

Недостатня увага до запровадження інновацій з боку керівників, звичка до старого способу ведення справ та загальна індіферентність публічних службовців до системи, частиною якої вони є, не дає державному сектору України йти у ногу із часом та відповідати сучасним вимогам і трендам, що в країнах розвиненої демократії вважаються нормою.

Також експертами було встановлено, що проблема впровадження інновацій приховується в самих людях, які звикли чітко виконувати свої функції та працювати за правилами. У сучасних умовах державному сектору України необхідно переходити на шлях інноваційного розвитку, генерувати та впроваджувати інновації. Для подолання цих бар'єрів потрібно запроваджувати нові, сучасні принципи і платформи для старту інноваційних процесів, а для цього потрібні ініціативи найвищого рівня.

По 5% респондентів зазначили низьку ефективність роботи публічної служби та низький рівень професійної кваліфікації публічних службовців. У відповідях зазначалось, що низька ефективність роботи прямо детермінована усіма переліченими в цьому питанні проблемами публічної служби, оскільки є кінцевим результатом загальної нерегульованості і наслідком низки проблем, з якими кожного дня стикається державний апарат.

У випадку питання недостатньої кваліфікації публічних службовців, проблему можна розчленувати на дві рівнозначні частини: освіта, якої набуває потенційний кандидат і навички/уміння, що отримує публічний службовець в рамках програм підвищення кваліфікації. І якщо перше є наслідком системних недоліків в сучасній вищій освіті України, то друге безпосередньо стосується процесів, що відбуваються всередині системи публічної служби.

3% респондентів зазначили, що основним бар'єром слід вважати наявну на публічній службі формулу: «У роботі фокус на керівника, а не на людину-клієнта». Так, відсутність фокусу на людину-клієнта пояснюється все ще існуючими сьогодні суто пострадянськими шаблонами творення публічної служби, яка була зорієнтована на служіння правлячому політичному класу, а не служінню суспільним інтересам та обслуговуванню в першу чергу, потреб громадян.

Щонайменше 5% респондентів до бар'єрів віднесли безініціативність, а 2% — невміння будувати діалог з клієнтами та колегами. Так, більшість проблем, винесених у це питання, є лише наслідками більш масштабних за своїм обсягом і охопленням проблем, серед яких, в першу чергу, засилля бюрократії, формалізму, шаблонного мислення і неможливості вийти за межі власного посадового статусу, задля налагодження комунікації з різними за своїм характером і поглядами клієнтами/громадянами. Експерти також зазначають, що безініціативність та невміння будувати діалог з клієнтами та колегами, не є найбільшими проблемами публічної служби, насправді, властиві абсолютно будь-якому виду професійної діяльності.

9% респондентів до бар'єрів віднесли показник «невміння адаптуватися до сучасних викликів та змін», що, перш за все, демонструє нездатність кваліфіковано та з урахуванням особливостей українського менталітету в частині ведення справ, інтегрувати сучасні підходи до ведення державницької діяльності. Непоодинокими є випадки сприйняття лише частини зовнішнього вираження нововведення, без урахування або з помилковим трактуванням змістової частини.

Отже, переважна більшість опитаних вказали, що основними проблемами публічної служби є корупція (36%), бюрократія та формалізм (21%).

П'ятірку «лідерів» переліку найбільш гострих проблем публічної служби, на думку респондентів, доповнюють: невміння адаптуватися до сучасних

викликів (9%), безвідповідальність працівників (7%), низький рівень інновацій (7%). Невеликий відсоток опитаних (3%) не змогли остаточно визначитися з відповіддю.

Стосовно другого запитання «Що, на Вашу думку, повинно бути пріоритетним напрямом розвитку публічної служби?», то ми мали на меті не лише дізнатися думку респондентів щодо найбільш актуальних, з точки зору суспільного запиту, напрямів роботи державних органів, але й виявити найбільш помітні та об'ємні кластери державницької діяльності, що мають бути підсилені та максимізовані з точки зору ефективності роботи та отримання кінцевого результату.

Окрім того, враховуючи психологічні та ідеологічні особливості молоді з притаманною їм реакційністю та пасіонарністю, можна, з урахуванням відповідей на попередні запитання, прогнозувати в яких саме напрямках діяльності публічної служби в Україні можна було б задіяти молодий актив.

Узагальнену інформацію про результати аналізу відповідей респондентів подано на рис. 3.

Щонайменше 32% респондентів до пріоритетних напрямів роботи публічної служби відносять надання якісних державних послуг громадянам. В якості висновків, що можна зробити з огляду на кількість відданих респондентами голосів у цьому пункті, можна зробити такі висновки:

- 1) по-справжньому якісні державні послуги європейського ґатунку все ще залишаються об'єктом бажання і метою, яка наразі не була досягнута;
- 2) невдоволення респондентами якістю надаваних сьогодні послуг є відображенням стану публічної служби загалом, адже якість кінцевого продукту (державної послуги) детермінована процесом її створення, а недоліки процесу завжди позначаються на недоліках вихідного продукту.

Отже, 20% респондентів дотримуються думки, що це повинно бути забезпечення економічного зростання. Така думка молоді обґрунтовується тим, що без міцного економічного фундаменту неможливе існування по-справжньому ефективної держави, а значить і досягнення високих цілей, що ставляться сьогодні перед нею.

За даними опитувальника 12% респондентів — за забезпечення безпеки громадян та суверенітету країни. Проблема забезпечення національної безпеки є сьогодні центральною із стратегічно значущих для розвитку країни. У ній фокусується вся складність процесу перетворень в Україні, що є і умовою, і метою реформування держави, адже глибокі перетворення вимагають зосередження всіх сил і засобів на вирішенні широкого спектру завдань.

Забезпечення національної безпеки певною мірою є метою реформування, зміст якого має бути підпорядкований зміцненню суверенітету, територіальної цілісності країни, створенню внутрішніх і зовнішніх умов, що гарантують стабільність



Рис. 3. Узагальнена інформація про результати аналізу відповідей респондентів щодо пріоритетних напрямків роботи публічної служби

Джерело: розроблено автором

і сталий поступальний розвиток особистості, суспільства і держави.

Так, 11% респондентів віддали свої голоси за забезпечення мінімальних соціальних стандартів для громадян, а 5% — за створення нових робочих місць. Питання створення робочих місць не є, на думку респондентів, завданням першого порядку, але, можливо, через загальне незнання ринку праці і відсутність загального досвіду роботи або її пошуку студентами.

Слід звернути увагу і на те, що в умовах соціально-економічного розвитку та глобалізації світового економічного простору, розвиток трудового потенціалу молоді неможливий без ефективного державного регулювання, що буде комплексно та своєчасно вирішувати проблеми зайнятості молоді, а також налагодить стійкі двосторонні зв'язки між суб'єктами регулювання.

Наявні в Україні методи правового регулювання ринку праці молоді не повною мірою враховують характерні риси цієї вікової категорії. У зв'язку з цим пріоритетного значення для України набуває формування комплексного механізму державного регулювання ринку праці молоді, що забезпечить професійне самовизначення та розвиток молоді, реалізацію її трудового потенціалу, підвищення мотивації молоді до високопродуктивної праці.

Специфіка працевлаштування молоді як об'єкта державного регулювання зумовлена особливостями молодшої робочої сили: відсутністю досвіду роботи, професійною незрілістю, мобільністю, соціальним динамізмом, інноваційністю.

Актуальними для системи публічної служби України в сучасних реаліях є: розвиток системи

професійної орієнтації та інформаційної підтримки молоді; вдосконалення діяльності молодіжних центрів праці; створення умов для проходження оплачуваної виробничої практики; розвиток системи наставництва тощо.

До того ж 10% респондентів вважають, що одним із актуальних питань протягом всього існування людства і сьогодні залишається питання прав людини, можливість їх повної реалізації та всебічного захисту. Утвердження, забезпечення, реалізація прав людини є важливим показником, що вказує на демократичність та соціальність держави, а також на те, що така держава є правовою. Гарантії дотримання прав людини та їх захисту закріплені як в національних, так і в міжнародних нормативних актах. Так, частиною п'ятою статті 55 Конституції України кожному гарантується захист своїх прав, свобод та інтересів від порушень і протиправних посягань будь-якими не забороненими законом засобами. Такий підхід відповідає проявам верховенства права, що не обмежується лише законодавством, а містить і інші соціальні регулятори, норми моралі, традиції, звичаї тощо.

По 5% респондентів визначили такі пріоритети як: забезпечення рівних можливостей для реалізації потенціалу кожного громадянина та розвиток культури.

Висновки і перспективи подальших досліджень.

Спираючись на результати дослідження, стало можливим зробити головні висновки відповідно до поставлених завдань.

До основних бар'єрів, що заважають вибору та плануванню молоді професійної кар'єри публічного службовця можна віднести:

по-перше, стереотипи щодо публічної служби. Більшість частина молодих людей, що потенційно могли б поповнити команду публічних службовців, обирають кар'єрні шляхи, що є або інтуїтивно зрозумілими для них, або мають низький поріг теоретичного і практичного входження. Інституційна привабливість публічної служби все ще залишається низькою, очевидно поступаючись сферам діяльності, що не мають під собою властивих для публічної служби особливостей і характеристик, як то високий рівень відповідальності, підзвітності, підпорядкованості великій кількості норм, стандартів і регламентів;

по-друге, організаційно-адміністративні бар'єри. Саме вони не дозволяють молоді робити вибір на користь публічної служби, згідно з результатами опитування є звичні для системи публічної служби України — корупція, бюрократія та високий рівень стресу; по-третє, соціально-психологічні стоп-фактори. Потребує перегляду ціннісна система пріоритетів в управлінні персоналом; механізми та методи психосоціальної підтримки, особливо ті, що спрямовані на зниження рівня емоційного та професійного вигорання, підвищення рівня комунікативної компетентності та навичок ефективного вирішення конфліктів методом медіації тощо.

Література

1. Алексеева С. В. Подготовка майбутніх фахівців до розвитку професійної кар'єри: теорія і практика : монографія. К. : Міленіум, 2018. 484 с.
2. Доценко Т. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 8. С. 541–563.
3. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.]; за заг. ред С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.
4. Бекешкіна І. Опитування громадської думки. Як правильно розуміти та інтерпретувати соціологічні дані : посіб. за ред.: І. Бекешкіної, Ю. Горбань, І. Філіпчук. Київ, 2020. 110 с.
5. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2016 р. № 448 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.12.2024).
6. Методичні рекомендації щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 року № 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> (дата звернення: 03.01.2025).
7. Про державну службу : Закону України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 02.01.2025).
8. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.01.2025).

References

1. Alekseeva, S. V. (2018) *Pidhotovka majbutnikh fakhivtsiv do rozvytku profesijnoi kar'iery: teoriia i praktyka* [Preparation of future specialists for professional career development: theory and practice]: monograph. K.: Millennium, 484 p. [in Ukrainian].
2. Dotsenko, T. (2020) *Kar'iera publicnykh sluzhbovtiv v umovakh reformuvannia systemy derzhavnoho upravlinnia v Ukraini* [Career of public servants in the conditions of reforming the public administration system in Ukraine]. *Public administration and regional development: Scientific journal*. Vol. 8. P. 541–563 [in Ukrainian].
3. Seryogin, S. M., Lipovska, N. A. and Borodin, E. I. (2018) *Publichna sluzhba* [Public service]: education. manual. Dnipro: HRANI. 384 p. [in Ukrainian].
4. On the approval of Standard requirements for persons applying for public service positions of category "A": Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. July 22, 2016 No. 448 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
5. Bekeshkina, I., Horban, Y. and Filipchuk, I. (2020), *Opytuvannia hromads'koi dumky. Yak pravyl'no rozumity ta interpretuvaty sotsiolohichni dani* [Survey of public opinion. How to correctly understand and interpret sociological data], Kyiv, Ukraine.
6. Methodological recommendations on certain issues of determining special requirements for persons applying for public service positions of categories "B" and "V" and preparing the conditions for conducting the competition: Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service. January 15, 2021. No. 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> [in Ukrainian].

7. About civil service: Law of Ukraine. December 10, 2015 No. 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].

8. On the approval of the Procedure for conducting a competition for public service positions: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. March 25, 2016 No. 246 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 09.11.2025